

Xavier Lacaze, vous êtes coach interne à la SNCF, adjoint au DRH en Languedoc Roussillon.

Plutôt que de nous parler du coaching pourriez-vous nous faire vivre un coaching de l'intérieur à travers un récit ?

C'est effectivement difficile de parler de coaching, tant les propos édulcorent la réalité d'une séance, les regards, l'écoute et l'émotion. Je me dois aussi de respecter la confidentialité. Ma réponse sera donc inspirée d'expériences diverses, « décontextualisées », et quelque peu modifiées.

Ce cadre étant posé, je vous invite au cœur d'une séance de **coaching de prise de poste**, pour y décoder les enjeux du coaché.

Matthias au pays du changement subit

Matthias est directeur d'entité dans le domaine de l'ingénierie. Il a une longue expérience de l'entreprise en tant que manager, il se vit comme "un vrai patron", celui qui dit, qui décide. Depuis quelques temps, il éprouve des difficultés à fédérer autour de lui des ressources des personnes pour atteindre ses objectifs.

Il entame alors un coaching pour accroître sa plus value dans son poste. Nous prenons la séance de coaching au moment où Matthias expose ses difficultés.

- Je ne me retrouve plus aujourd'hui dans l'entreprise à laquelle j'appartiens. Il n'y a plus un chef pour décider, nous vivons réorganisations sur réorganisations, nous perdons des marchés, nous fonctionnons dans des structures matricielles qui ne sont pas naturelles. Avant, je pouvais être un chef d'équipe, aujourd'hui les personnes avec qui je dois compter ne dépendent plus de moi, il est impossible d'imposer mes choix et en même temps on me fixe des objectifs ambitieux sans avoir toutes les personnes dans mon équipe. Il n'est pas possible de fonctionner de la sorte. Au fond, je ne sais même pas si votre accompagnement pourrait changer quelque chose.

- Et qu'attendez-vous exactement de cet accompagnement

- C'est difficile à exprimer, je suis tellement en colère après ce qu'on nous impose que je n'ai pas formalisé mon besoin. Si j'agis comme un chef cela ne marche pas et s'il n'y a pas de chef, cela ne peut pas marcher non plus, alors que faire ?

- Je vous le demande, qu'allez-vous faire ?

- Si je m'écoutais, j'en resterai à ce que j'ai toujours connu et fait c'est-à-dire donner des ordres et sanctionner ceux qui ne les réalisent pas, mais aujourd'hui je n'ai plus ce pouvoir. On parle de multi-régionalité, de structure matricielle, de délégation de responsabilités. Je vous l'avoue, je suis un peu perdu.

- Et comment pourriez-vous trouver votre chemin ?

- Il faudrait que je balise mon chemin, que je puisse disposer d'appuis fiables dans mon action, que je retrouve des collaborateurs qui me comprennent et agissent dans mon sens, même si ce ne sont plus mes subordonnées.

- ... Long silence du coach

- Indépendamment du contexte, je suis avant tout un battant, un capitaine j'ai la volonté d'y arriver y compris dans un fonctionnement complexe. Je veux être positionné en partenaire incontournable en clarifiant les responsabilités.

- Vous passeriez du chef au capitaine ?

- Oui, c'est ça, être un parmi d'autres, mais le garant d'une équipe soudée.

- Et à quoi verrez-vous que vous avez réussi ?

- Très concrètement, si j'arrive à faire valider par tous un projet de « plate-forme » avec des coopérations multirégionales renforcées, j'aurai retrouvé mon chemin.
- Cheminons donc vers un projet de plate-forme pour la prochaine séance.

Ce premier témoignage s'inscrit pleinement dans le changement subit. Matthias éprouve une réelle difficulté à accepter les changements imposés par son environnement et à s'adapter aux évolutions du contexte (perte de marchés, arrivée de la concurrence, fin des structures pyramidales...). Tous les ingrédients du processus de deuil (1) sont en place : déni, colère, peur, tristesse et temps d'acceptation.

Ces différents temps se sont bien sûr étalés au fil des séances.

L'accompagnement du changement vise ici à permettre à la personne de rebondir, de se relancer, de retrouver une sérénité et non pas de laisser place, après la tristesse, à la dépression. La perte de son rôle de chef peut être vécue non comme une absence mais comme une présence positive, une ressource (le nouveau rôle de capitaine). Le deuil est achevé, la personne, enrichie, peut se réorienter vers autre chose (un projet de plate-forme). Matthias change à la fois de bateau (projet de plateforme) et en devient, non pas le propriétaire (versus chef), mais le capitaine.

L'évolution nécessaire est ici doublée d'une difficulté d'adaptation au système. Matthias est confronté à un changement de type 2. Contrairement au changement de type 1 qui prend place à l'intérieur d'un système donné, celui de type 2 modifie le système lui-même. (2)

Le changement de type 1 permet le maintien de l'homéostasie (point d'équilibre), puisque le changement se produit à l'intérieur d'un système qui lui-même reste invariant.

Le changement de type 2 intervient lorsque le système lui-même se modifie, c'est quelque part un changement de changement.

Emporté dans mon élan, je m'écarte peut être de votre question initiale. Je conclurai donc en espérant vous avoir, à la fois éclairé sur la pratique concrète d'un coaching en démystifiant la séance, et convaincu du nécessaire professionnalisme d'un métier dont les références théoriques sont multiples.

(1) Pour aller plus loin sur le processus de Deuil, consulter les ouvrages d'Elisabeth Kubler-Ross, la mort porte de la vie, livre de poche 1995, apprendre à mourir, apprendre à vivre, 1994.

(2) Dans la théorie des types de logiques de Russel et Whitehead, une classe d'éléments n'est pas réductible à un élément de cette classe.